

*Н. Ф. Шихова, начальник
отдела СМИ ЗАО «Уральский
турбинный завод», редак-
тор газеты «Знамя»*

«Здравствуй, дорогая “Знаменка”!»

В момент прихода на завод мне показалось, что я «подобрала» «Знаменку», как подбирают беспризорного щенка на улице. Ситуация была та еще: отсутствие коллектива редакции, концепций, оргтехники, полугодовой невыход газеты (то есть глубокая кома издания) при вечно висящем прямо-таки гамлетовском вопросе «быть или не быть». Сейчас, при нашей общезаводской обласканности, так и хочется покривить душой и заявить, что, «засучив рукава, новый редактор с энтузиазмом взялся за решение проблем и достиг бесспорных успехов». Но все было немного не так.

Официоз о славном прошлом моей «Знаменки»

Газета «За турбину» (изначальное название газеты «Знамя») была создана в 1939 году по решению обкома ВКП (б) на Уральском турбинном заводе, который в то время отсчитывал первые месяцы своей истории. Полным ходом шло строительство производственных площадей, и первоочередной задачей заводской газеты была «мобилизация трудящихся на скорейшее завершение Турбостроя и начало выпуска продукции, остро необходимой народному хозяйству страны».

С тех пор газета стала постоянным спутником и верным другом заводчан. Старые кадры и сейчас вспоминают, как ждали каждый номер, читали о строительстве новых корпусов, ликовали по поводу выпуска первой судовой турбины. Вместе со «Знаменкой» «ковали победу» в цехах завода в годы войны, когда каждый четвертый танковый мотор собирался руками работников «Турбинки». Помнят заводчане и первого редактора газеты, погибшего на фронте.

В годы послесталинского режима «Знаменка» расцвела весенней оттепелью. В 60-е годы вокруг многотиражки в литературное объединение сплотились молодые талантливые рабочие и служащие. Некоторые из них впоследствии стали профессиональными журналистами и поэтами. В 70–80-е годы газета вместе с заводчанами включалась в соцсоревнование, коллективный подряд, госприемку, перестройку.

С годами менялись лозунги, призывы, но газета по-прежнему пользовалась популярностью в коллективе. Работа журналистов разных поколений была вознаграждена победами в конкурсах областной организации Союза журналистов и Министерства тяжелого машиностроения. За эти годы редакторам и журналистам «Знаменки» было вручено огромное количество почетных грамот, благодарственных писем и дипломов от коллег с других предприятий и редакций, Союза журналистов СССР, Свердловского областного совета по туризму и экскурсиям, РК КПСС, МВД СССР, ЦК ВЛКСМ, Уральской группы объединенного совета ветеранов Гвардейских минометных частей, ЦК профсоюза машиностроителей РФ, главы администрации Орджоникидзевского района и многих других.

В редакции газеты хранится записка от Бориса Ельцина, датированная 22 февраля 1990 года с пожеланиями газете смелости, правдивости и полной гласности.

В честь 60-летнего юбилея газеты губернатор Свердловской области Эдуард Россель наградил Почетной грамотой редактора и коллектив общественно-политической газеты «Знамя» ОАО «ТМЗ» за высокий профессиональный уровень освещения процессов, происходящих на предприятии, в области и стране.

Типичное прошлое наших заводских многотиражек...

Смутное время. Мы и политика

Смене статуса газеты, при которой заводская многотиражка перешла в разряд корпоративных изданий, предшествовали глобальные перемены на заводе.

В начале 90-х, когда в стране начала свое развитие рыночная экономика, многие крупные промышленные предприятия города преодолели довольно болезненный адаптационный период: изменение формы собственности, перетасовка руководства, идеологическая ломка. В связи с экономическим кризисом, предприятия освобождались от всего, что не работало непосредственно на выпуск продукции. Так многие заводы лишились не только основных объектов социальной сферы, но и своих блестящих, с богатейшей историей многотиражных газет. На смену прежним приоритетам пришли другие.

Турбомоторный завод, флагман мирового турбо- и дизелестроения, одно из крупнейших градообразующих предприятий Екатеринбурга, задержался во временной социалистической системе почти на десятилетие благодаря тому, что основной пакет акций по-прежнему принадлежал государству. В момент экономического краха страны, когда

рушились не только финансовые основы, но и прежняя идеология, «Турбинка» оставалась «островком неприкосновенности». Рыночные отношения в то время еще не наложили отпечаток общей смуты на коллектив.

Это были времена расцвета редакции, выпускающей «Знаменку». Пять штатных журналистов и развернутая сеть рабкоров делали еженедельную четырехполоску. Руководство шло навстречу любому начинанию, финансируя все мероприятия газеты; по первому требованию предоставлялась любая информация, мнение редакции в некоторых производственных и социальных вопросах являлось чуть ли не решающим.

Тем не менее, резкий спад государственных заказов, обусловленный экономической нестабильностью тех лет, и некорректное управление производством привели предприятие к финансовому краху и последующему банкротству. Начиная с 2000 года, ситуация изменилась к худшему. Завод не мог остаться на экономическом плаву в своем прежнем статусе. Требования свободного рынка оказались категорическими. В течение трех лет на базе Турбомоторного завода, находящегося уже в стадии банкротства, были созданы два узконаправленных общества – на одном сохранили турбинное, на другом – моторное производство.

При этом еще довольно долго оставались прежняя инфраструктура и идеологическая составляющая организации.

Если разделение по производствам прошло «малой кровью» и бизнес-структура была сохранена, то в идеологическом отношении все оказалось гораздо сложнее. До последнего времени на заводе оставались тесные отношения «семейного», сплоченного коллектива единомышленников, что почти всегда было характерно для промышленных предприятий времен развитого социализма. Усилиями коммунистической партии рабочие были основным классом в соцструктуре общества. С этим убеждением заводчане и подошли к переломному 2000 году. Огромным авторитетом и властью пользовались Совет трудового коллектива и профсоюзный комитет. Журналисты газеты и заводского радио смело бичевали руководство всех уровней, в то время как рабочие априори, за редким исключением, пользовались «презумпцией невиновности» и идеологической неприкосновенностью. Во многом это было правильно, но если рассматривать именно «Знаменку», то необъективность и информационный перекося все-таки имели место.

К примеру, газета «Знамя» писала в 1999 году:

«Социальная напряженность повышена; в цехах металлургического

и моторного производств создаются стачечные комитеты. В ряде подразделений приостанавливается работа.

Нервозность в коллективе обусловлена трудностями в планировании, вытекающими из нестабильности курса рубля. «Прыгают» цены на спецжиры, дорожают обеды в рабочих столовых и т. д. Рабочие объединения все чаще высказывают претензии руководству предприятия и выступают с требованиями дотаций.

Эти проблемы связаны и с недостаточно высокими ценами на заводскую продукцию, свободными ценами на комплектующие, необходимостью существенного повышения заработной платы.

Коллектив ПТК «Металлург» (около 100 человек) вышел из заводского профсоюза и организовал свободную профсоюзную организацию. Это было вызвано недовольством работников итогами профсоюзной конференции по утверждению нового коллективного договора.

На общих собраниях работа Совета трудового коллектива также признана неудовлетворительной по всем показателям.

Прекратила свое существование коммунистическая организация завода. Достаточно болезненно этот процесс прошел в среде ИТР.

Видимо, в очередной раз, отвернувшись от интересов рабочих, наше начальство забыло о возможностях пикетов, забастовок и других решительных мер, на которые мы готовы пойти в любой момент».

Подобные заявления характерны для материалов «Знаменки» того периода. В них явно прослеживается недопонимание журналистами своих «мипротивореческих» задач. Вместо того чтобы попытаться максимально сгладить ситуацию, очевидны провоцирование и усугубление конфликта. Зато можно было рапортовать о журналистской совести и «рупоре гласности». Основная цель средств массовой информации была достигнута: высокая популярность и доверие к своей газете в среде заводчан были в то время безусловны. Но при этом «потерялась» важная воспитательная составляющая – тот несколько провокационный настрой работал против адаптации людей к новым экономическим и политическим условиям страны.

В 2002 году газета практически прекращает свое существование. Коллектив редакции сталкивается с серьезными политико-идеологическими разногласиями и приостанавливает выпуск «Знаменки».

Еще даже не становление.

Газета и редактор

Вот такое «наследство» досталось мне в тот момент. Какое-то время (месяца, наверное, три) после моего прихода, директор – человек на

заводе новый, и, как оказалось, временный, мучительно пытался понять, зачем предприятию-банкроту собственное издание (то есть нерентабельные затраты) и почему, в принципе, кадровик пригласил редактора на работу. Я, в свою очередь, старалась объяснить ему необходимость информирования коллектива, которая только возрастает с углублением кризиса. По-моему, мы друг друга так и не поняли. Во всяком случае, проработав на заводе меньше года, он ушел, а мы со «Знаменкой» остались. И все «прелести» банкротства завода были у нас впереди.

Выход первого после долгого перерыва номера «Знаменки» был сравним с глобальным общезаводским событием (к чему я совсем не была готова). Тираж (в то время 800 экземпляров) рабочие расхватывали прямо с машины, которая приехала из типографии. Именно в тот момент ко мне пришло понимание ответственности за эту газету: я видела, что номер не дотягивает до уровня потребностей моей аудитории. Но, чтобы углубленно войти в тему и уже на равных говорить с заводчанами о производстве, потребовалось время.

Первый практический вывод, который я, вполне сложившийся редактор, вынуждена была сделать, застал меня врасплох: работа в многотиражке – это не совсем журналистика. И даже совсем не журналистика! И редакция газеты – это не редакция в профессиональном понимании, а подразделение большого промышленного предприятия. Со всеми вытекающими...

Пройдя через проходную, ты становишься винтиком в сложном процессе производства турбин (моторов, комбайнов и т. д.). Более того, ты становишься начальником одного из цехов и отделов, от которых, в общей сложности, зависит успешность бизнеса. А это уже другая специализация, только отдаленно соприкасающаяся со свободной журналистикой.

Оставим в стороне ведение бухгалтерских и прочих общезаводских нормативов, финансовую зависимость и собственную зарплату, привязанную к выпуску товарной продукции – это все цветочки. Важно, что некий читатель, почти неосозаемый, к примеру, в глянцевого журнале, здесь обретает конкретное лицо. И не одно. Он становится твоим коллегой, другом или недругом, но, в любом случае, человеком, с которым ты сталкиваешься ежедневно. «Ответственность сия велика есть». Прямая связь с читателем, о которой мечтают и за которую борются многие поколения журналистов, здесь естественна и безусловна.

За свои семнадцать лет работы в журналистике первый свой выговор я получила именно здесь, переврав в газете фамилию одного из наших работников. Но куда хуже были телефонные звонки и массовые

«набеги» заводчан в редакцию с номером в руках... Отсутствие опыта и знания завода здесь не помогало. Слабо спасал и юмор со ссылкой на «газетные законы Мэрфи» о том, что «главная ошибка обнаруживается после опубликования». Зато я накрепко запомнила (оттуда же) – «чем ближе описываемые факты, тем очевиднее ошибки».

И еще одно открытие из того «дошкольного» периода работы: при том, что ты являешься главным редактором газеты, многотиражка более независима от тебя и твоих намерений, чем ты думаешь. Ее жизнь в какой-то мере самостоятельна, и, в результате, каждый номер складывается как бы сам по себе. Это не означает отсутствие редакционных тематических планов, но внутренний мир номера газеты оказывается большим, чем планы ее редактора – и более независимым, чем мне порой хотелось бы.

Антикризисная «Знаменка»

Итак, в период внешнего управления мы с газетой вступили если не как единое целое, то уж, во всяком случае, с взаимной симпатией.

Я с чувством глубокого уважения относилась к ее возрасту (ни много ни мало – 63 года!) и к надписи на шапке – «газета трудового коллектива». «Знаменка» отвечала мне неуклонным ростом тиража и популярности среди заводчан. Хотя содержательные меры мной принимались на первый взгляд совершенно непопулярные.

Прежде всего, мне пришлось очистить содержание газеты от кроссвордов, анекдотов и рецептов засолки огурцов и забить все полосы заводской информацией. Это решение во многом было вынужденным: объем «Знаменки» оставался прежним (4 полосы А3 формата), а с углублением в тему актуальных производственных материалов становилось все больше. Занимать даже полполосы «развлекаловкой» уже казалось непозволительной роскошью.

Сейчас во многих корпорациях пошла тенденция разделения информационно-издательских подразделений на «для менеджеров» и «для рабочих». Может быть, в холдингах, состоящих из десятков предприятий, это в чем-то оправдано. Но передо мной, в силу сложившейся на заводе ситуации, стояла другая задача: объединить высшее руководство предприятия и рядовой состав в единую команду. Для «Турбинки» это было более чем актуально: взаимопонимание между сохранившимся в «бурях перестройки» уникальным трудовым коллективом и «пришлым» топ-менеджментом стало жизненно необходимым условием выживания завода. Причем путь к этому взаимопониманию должен был быть максимально щадящим – методы терминатора здесь были неприемлемы.

Поэтому на страницах газеты появились статьи, критикующие действия как одной, так и другой стороны. От генерального шли претензии к соблюдению трудовой дисциплины, качеству выпускаемой в цехах продукции. «Снизу» – критика решений «генералитета» по социальной сфере, материальному обеспечению и т. д. В ответ – обратной связью – разъяснения политики и стратегии руководства в масштабе интересов предприятия. В результате вырисовывалась какая-то ясность по тому или иному вопросу, уход от личных амбиций и понимание общезаводских проблем. А их-то как раз хватало...

Что представляет собой режим внешнего управления? На мой взгляд, период довольно смутный. Когда завод еще не обанкрочен, но уже и не на плаву, государство официально отстраняет от должности «нерадивых» руководителей и назначает на пост генерального директора специалиста антикризисного управления. Проводится аналитика состояния производства, и планируется дальнейшая стратегия, по результатам которой предприятие либо «выплывает», либо объявляется банкротом.

Это был период, когда при всем желании невозможно успокоить людей ложью, или даже просто как-то сгладить ситуацию. В течение полутора лет над коллективом висел дамоклов меч увольнений и ликвидации завода. Для заводчан, считающих «Турбинку» своим вторым домом и отработавших на ней десятки лет, это было время крушений. Резко подскочила смертность работников от шестидесяти и старше, процент заболеваний превысил все среднестатистические показатели. Комментировать массовые сокращения от лица внешнего управляющего приходилось следующим образом: «“Турбинка” вынуждена расстаться с частью своих работников из-за невозможности оплачивать их труд, реализовывать созданную ими продукцию. Оптимизация кадровой численности – единственный способ сохранить наше уникальное производство и избежать ликвидации завода. Это вынужденный шаг на пути к возрождению “Турбинки”. С достижением стабилизации работы предприятия смогут вернуться сюда уже на достойные условия и оплату их труда». Многие старики плакали, читая эти строки, но шли под сокращение уже без озлобленности.

Кстати, слова о возвращении оказались пророческими. Не прошло и трех лет, как от имени генерального директора мы начали рассылку писем нашим специалистам, в то время ушедшим с завода, с приглашением вернуться на «Турбинку». Руководство сдержало свои обещания и теперь уже в состоянии предоставить людям и объем работы, и достойное вознаграждение. Но это было уже после...

А в те страшные для всех нас времена возрождалось доверие к газете не только трудового коллектива, но и руководителей завода. «Знаменка» пыталась быть максимально честной. Думаю, что это удалось. Удалось сохранить это доверие и позже, при создании на производственной базе старого Турбомоторного двух независимых предприятий – Уральского турбинного и Уральского дизель-моторного заводов. Но до сих пор в «Знаменке», официально ставшей корпоративным изданием турбинного завода, по-прежнему публикуется и информация дизель-мотористов. На сегодня идеологическая связь некогда единого трудового коллектива остается неразрывной.

Головные боли времен капитализма

С наступлением «светлых» времен мы из социализма внезапно перескочили в свободный рынок. При разделении завода и переходе турбинного производства в статус частного предприятия (хозяином нового завода стал небезызвестный магнат Виктор Вексельберг, возглавляющий Группу компаний «Ренова») идеологическая ломка работников оказалась очень тяжелой. Здесь сыграло роль и то, что средний возраст заводчан достиг 49 лет, то есть на производстве задействовано поколение, полностью сформировавшееся при сталинском, брежневском и т. п. режимах. Естественно, что психологическая адаптация работников стала основной задачей всех административных служб завода. Тем более что такие проблемы, как невыплата заработной платы, распродажа объектов соцсферы, частая смена руководства и его невыполненные многочисленные обещания за последние годы создали хронически стрессовую ситуацию в коллективе.

Мы углубились в процесс адаптации уже с учетом интересов собственника. На заводе появился стратегический инвестор, а с ним и аббревиатура PR (связи с общественностью). У меня и корреспондента газеты (девушки с образованием «специалист по связям с общественностью», УрГУ) круг обязанностей расширился. К направлениям корпоративной культуры, которыми мы целенаправленно занимались, приплюсовались внешние отношения, которые, согласно требованиям собственника, больше всего напоминали прямую рекламу. Нашим «воспитанием» занялись специалисты из реновского института корпоративных отношений. Москва пыталась изменить направленность газеты, сделав из «Знаменки» некое подобие местного «Коммерсанта». От меня требовался полный уход от «человеческих» и проблемных тем в зону воспеания собственника. Но долго противостоять этим требованиям мне не пришлось. Время подтвердило нежизнеспособность этих пре-

тензий – политические задачи Группы компаний изменились, изменились и наши информационные взаимоотношения с «Реновой». Я подозреваю, что произошло это не без вмешательства нашего генерального. Во всяком случае, жесткая цензура Москвы была снята, и мы смогли спокойно продолжить работу, ориентируясь на внутренние потребности завода.

Здесь нельзя не сказать о личности внешнего управляющего, а позже – генерального директора Уральского турбинного завода Сергея Зырянова. Мне не без труда удалось убедить его сохранить исторически и идеологически значимое издание, но, к чести генерального, это однажды принятое решение оказалось окончательным. Стоит ли за этим его трезвая логика или врожденная порядочность, я не знаю. Но то, что газета не попала под влияние какой-то одной позиции, не стала рекламным листком и не подвергается жесткой цензуре – это его заслуга и, кстати, факт, довольно нехарактерный для нашего «пиаровского» времени. Это именно с его негласного одобрения наша «Знаменка» легко преодолевает одно из базовых противоречий корпоративного СМИ – предоставление равного доступа к трибуне всем без исключения работникам предприятия, а отсюда и второго противоречия – повышение уровня доверия трудового коллектива к публикациям.

Но, конечно, мы не могли не столкнуться с еще одной проблемой – ориентированностью газеты на внутреннюю аудиторию при утечке информации во внешнюю среду. В аналогичном случае каждый редактор совместно с руководителем предприятия вынужден принять решение: либо газета ограничивается «беззубыми» материалами рекламного или имиджевого характера, учитывая эту утечку, либо издание остается для работников предприятия честным и актуальным изданием, несмотря на этот риск.

Мне кажется, эта проблема в большой мере надумана: вполне можно построить доверительный разговор с читателем, не разглашая коммерческой тайны. Более того, имея смелость озвучивать проблемы, мы тем самым тоже создаем определенный имидж предприятия, ведущего прозрачный и социально ответственный бизнес. А это даже в глазах конкурентов немаловажно.

К счастью, мое руководство разделяет эту позицию. Отдел средств массовой информации, вопреки внешней логике и общепринятой сейчас практике, не входит в структуру коммерческой службы завода и независим от рекламного направления.

Но наши взаимоотношения с коммерческой службой – это отдельная песня.

Отдельная песня: заводчане или «крутой PR»

В процессе формирования новой структуры завода, весной 2004 года коммерческий директор выступил с предложением сконцентрировать все информационные потоки на своем направлении и включить отдел СМИ в состав коммерческой службы. Его доводы были сформулированы правильным современным языком PR-менеджмента и при реализации означали глубокое захоронение коллективных идеологий. Я же своей главной задачей видела сохранение уникальной корпоративной культуры, доставшейся нам в наследство от старой «Турбинки». Видимо, мое мнение сыграло какую-то роль, потому что силы распределились следующим образом: отдел рекламы был отдан «коммерсантам», а редакция, преобразованная в отдел средств массовой информации, – директору по кадрам. Тем самым, мы оказались освобождены от чистой рекламы и остались с заводчанами, но взяли на себя обязанности пиарщиков, что, по определению, с рекламой связано довольно тесно. Тем не менее, эта структурная сетка кажется мне до сих пор оптимальной для работы с коллективом.

Зная, что подобные проблемы висят на редакторах многотиражек многих наших заводов, я была бы очень рада дать здесь рецепт их решений. Но – увы! – нам так и не удалось до сих пор определить вид приемлемой структуры, где «два горошка на ложку». При кажущейся простоте решения, противоречия разрешить оказалось непросто. На одной чаше весов оказались мы с генеральным, сконцентрированные на внутрикадровых проблемах, на другой – требования собственника и интересы маркетинга по развитию внешнего PR.

Пока же «Знаменка» остается частью корпоративной культуры, задачи которой органично вплетаются в работу и идеологию редакции, но лежат в разных плоскостях с внешним PR. Мы проводим корпоративные мероприятия и акции, изучаем мнение заводчан, пишем Летопись завода и выпускаем Книги Почета. Нам удалось установить Доску почета на Центральной аллее завода и запустить в разработку создание Кодекса корпоративной этики. Мы возродили гимн «Турбинки», с которого начинается каждая рабочая смена; нашу заводскую радиопередачу ждет весь завод.

А внешний PR? В информации на «внешку» мы стараемся уйти от рекламной показухи и ура-патриотизма, выдавая в своих пресс-релизах только информацию делового и событийного характера. Хотя все-таки, по моему глубокому убеждению, журналистика (особенно корпоративная) и связи с общественностью – совершенно разные напитки и для смешивания в коктейлях не пригодны.

Как вариант, можно было бы «отдать» специалиста по связям с общественностью в отдел маркетинга и рекламы, но в этом случае информационная составляющая PR потеряет прямую «человеческую составляющую» коллектива завода. Это показывает практика многих предприятий, где PR = реклама, и корпоративные издания выпускаются не журналистами, а менеджерами по рекламе и связям с общественностью. Бесспорно, что многие из этих изданий работники предприятий читают и любят (зачастую гордятся глянцем и полноцветом), вот только с проблемами и жалобами предпочитают в «свое издание» не обращаться...

Как дальше станут развиваться отношения между газетой и собственником завода, покажет время. А пока в редакции непечатый край работы, на выходе очередной номер и ждет ответа целый ворох писем заводчан, начинающихся словами: «Здравствуй, дорогая “Знаменка”!».

Июль 2005 г.